

En interrogeant 14 lauréats de l'initiative *La France s'engage* dans le champ de la santé et de la lutte contre l'exclusion sur les caractéristiques de leur innovation, les questions des conditions d'émergence des projets, des motivations des innovateurs, de l'identité de ces derniers ont naturellement été posées. Si les projets couvrent un domaine très vaste et sont de nature très diversifiée, le parcours des innovateurs présentent certaines similitudes :

- Tous les lauréats occupent ou ont occupé des fonctions de direction (directeur général, président directeur général, directeur de structures parapubliques,...) et/ou ont un haut niveau de qualification (master, diplôme d'écoles de commerce, diplôme de médecine ou d'ingénieur,...).
- L'engagement, qu'il s'agisse d'un engagement bénévole ou d'un engagement en tant que salarié d'une structure d'utilité sociale, est une valeur forte et partagée par les innovateurs.
- Les innovations sont très majoritairement des initiatives individuelles. Seules 3 sont portées par un collectif de personnes morales.

En revanche, les motivations à l'origine de l'innovation diffèrent. A l'issue des entretiens conduits avec les innovateurs, trois profils types ont été identifiés :

Des innovateurs «experts», qui éprouvent les **limites de leur action** dans leur expérience professionnelle ou associative :

Ils ont une très bonne **connaissance des problématiques** du domaine dans lequel ils souhaitent s'investir et constatent l'inefficacité des actions habituelles qu'ils contribuent à mettre en oeuvre. Ils décident d'agir car ils identifient des marges de manoeuvre pour expérimenter de nouveaux modes d'intervention.

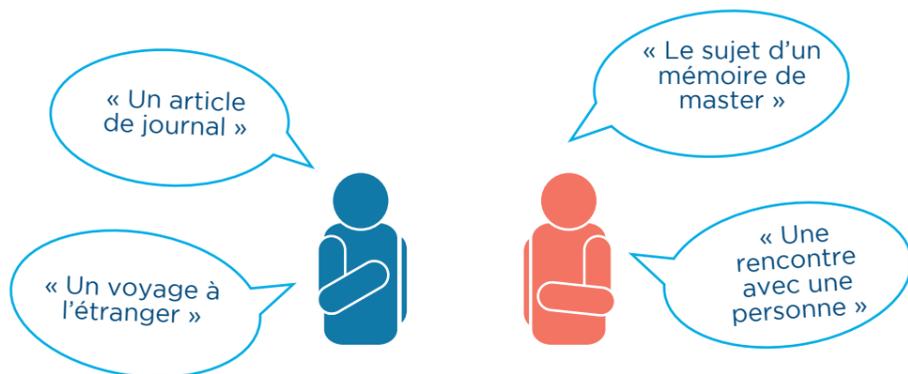
Des innovateurs «philanthropes» qui **transfèrent** dans l'Hexagone la découverte d'une **expérience réussie à l'étranger** :

Ils ne sont pas des professionnels du secteur de leur innovation mais sont attentifs à leur environnement social et ont la volonté d'être utiles. Ils ont plutôt un **profil entrepreneurial** et appliquent une stratégie d'entreprise au développement de leur projet.

Des innovateurs «concernés» qui créent une **solution à un problème** qu'ils ou un de leurs proches éprouvent intimement :

Ils font personnellement l'expérience de **l'inadéquation des réponses** apportées aux difficultés qu'ils rencontrent. Si c'est **l'expérience sensible** du problème qui motive le projet d'innovation, les lauréats rencontrés, sont dans ce cas de figure des **entrepreneurs** : ils ne font pas preuve d'amateurisme et ont déjà créé des entreprises.

Le processus d'innovation est long et articulé autour de différents facteurs internes et externes au projet. Toutefois, on peut repérer dans les parcours des innovateurs, un élément qui facilite le passage de l'idée à l'innovation concrète :



L'innovation sociale en une définition :

« Est considéré comme relevant de **l'innovation sociale** le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services : Soit répondant à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, soit répondant à des besoins sociaux par une forme d'innovation d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou par un mode innovant d'organisation du travail. » (Extrait de l'article de Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire).

L'augmentation du nombre d'actions menées, de bénéficiaires et de territoires touchés semble être une exigence croissante chez les innovateurs sociaux. Cela s'explique par la volonté de maximiser l'impact social d'un projet ou par l'exigence d'accroître son influence dans un contexte de concurrence accrue entre les innovations sociales. Au-delà de ces motivations propres aux innovateurs sociaux, un dispositif comme *La France s'engage* témoigne de la valorisation par les pouvoirs publics des logiques quantitatives de croissance.

La montée en puissance de la notion de changement d'échelle, dans les discours des innovateurs sociaux, s'accompagne ainsi d'un changement d'attitude des pouvoirs publics : en plus du soutien à des projets locaux par des subventions – qui tendent à se raréfier – ils développent des appels à projets fortement concurrentiels (à l'instar de *La France s'engage* au niveau national) qui valorisent des projets cherchant à décliner leur innovation sociale à grande échelle.

Pour répondre à cette évolution de la demande publique, les innovateurs sociaux tendent à concevoir des stratégies uniformes d'augmentation du nombre de bénéficiaires et des territoires touchés (*scale up*) au détriment d'autres stratégies de changement d'échelle visant l'amélioration de l'innovation sociale ou sa transférabilité à des acteurs divers.

Or, l'objectif de croissance d'une innovation sociale pose deux défis majeurs. D'une part, les projets ne disposent pas toujours des ressources humaines (en volume et en compétences) pour assumer l'ampleur d'une telle croissance. D'autre part, un développement rapide peut faire craindre une diminution de la qualité de l'impact social visé.

L'évaluation du dispositif LFSE révèle que les innovateurs sociaux ne mènent que rarement des stratégies de croissance isolées. En effet, pour répondre aux défis posés par une croissance rapide, ils mettent en place, sans les formaliser comme telle, des stratégies parallèles de changement d'échelle dans le but d'améliorer la qualité de l'innovation (*scale deep*) et/ou de construire des outils permettant de la transférer (*scale across*).

Les stratégies de *scale deep* recouvrent la construction de dispositifs ou d'outils améliorant et garantissant la permanence de l'impact social visé par les innovations. L'objectif est de permettre la mise en oeuvre plus efficace de l'innovation, en facilitant son opérationnalisation et son pilotage. Ce faisant, les innovateurs remodelent et optimisent les activités menées dans le but de garantir l'impact social de chacune de leur action.

Les stratégies de *scale across* se traduisent dans la construction d'outils et de formations permettant la transférabilité de l'innovation. Elles constituent une réponse partielle aux besoins engendrés en ressources humaines. Ces stratégies sont principalement utilisées par des structures de petite taille, afin de transférer l'innovation à des partenaires externes ou par des structures de grande taille, très centralisées, pour transmettre les principes de l'innovation à des acteurs décentralisés.

L'articulation d'une stratégie de *scale up* avec une stratégie de *scale across* et/ou de *scale deep* constitue ainsi une des conditions du succès de la croissance d'une innovation sociale car elle permet, en partie, de faire face aux défis de la qualité et du besoin en ressources humaines engendrés.

Le changement d'échelle en une définition :

En mathématique, le changement d'échelle est l'opération qui consiste à modifier l'échelle de mesure dans le but, soit de donner une vue d'ensemble plus vaste, soit de concentrer l'attention sur une partie plus fine des données.

En science politique, l'enjeu est de savoir comment le déplacement de compétences à différentes échelles de territoires (de l'Etat aux départements ou de la commune à la communauté de communes) change les formes et le contenu de l'action publique.

Dans le cadre des innovations, le changement d'échelle vise à diffuser, essayer ou transporter une initiative qui a fait ses preuves afin de démultiplier son impact.

ENTRETIEN AVEC UN ÉVALUATEUR DE



Vous êtes un des évaluateurs du dispositif *La France s'engage* et vous avez suivi les projets de la thématique éducation et formation. Pouvez-vous expliquer en quelques mots en quoi consiste votre travail ?

En tant qu'évaluateur, nous cherchons à comprendre les innovations sociales qui ont bénéficié du dispositif *La France s'engage*. Il s'agit de voir comment elles ont émergé et comment elles se sont développées sur le terrain. Notre but n'est pas de mesurer l'impact obtenu mais d'observer les mécanismes de déploiement de ces innovations.

Pour cela, nous utilisons des méthodes qualitatives et compréhensives. C'est-à-dire que nous croisons les regards et expériences des différents acteurs concernés par le déploiement de l'innovation : les pilotes au sein des structures porteuses, des salariés et des bénévoles intervenant sur le terrain ou coordinateurs, des partenaires de natures très différentes en fonction des projets : des institutionnels, des ministères, des collectivités locales, des partenaires associatifs, des entreprises, des chercheurs mais aussi quelques bénéficiaires.

Quel est la spécificité du dispositif *La France s'engage* de votre point de vue d'évaluateur ?

Une des véritables spécificités de cet appel à projet, c'est l'objectif visé de changement d'échelle alors que bien souvent l'innovation est soutenue de manière expérimentale sans trop se soucier de sa pérennisation. Ce changement d'échelle se concrétise par un accroissement du nombre de personnes touchées et, très souvent, par un élargissement de leurs territoires d'action. Au-delà de cela, on voit clairement que les porteurs de projet se projettent sur le moyen terme, bien après *La France s'engage*.

Pour ces différentes structures, quelles sont les stratégies et modalités de développement territorial ?

Si pour tous les projets, il y a une logique de déploiement territorial celui-ci est à géométrie variable (commune, département, académie...). Mais tout déploiement sur un nouveau territoire nécessite un ancrage, et nous pouvons observer plusieurs stratégies :

- d'implantation organisationnelle : créer une agence et s'intégrer physiquement dans les réseaux locaux
- d'appui sur les compétences d'un référent local et qui va devenir soit permanent de l'association, soit simplement un relais et qui va mettre à disposition du projet son réseau existant
- d'appui sur des acteurs prescripteurs : l'inspection d'académie ou la Direction Régionale des Affaires Culturelles par exemple qui vont s'impliquer dans le développement du projet sur le territoire.

Pour tous, l'ancrage territorial et la présence locale sont centraux. Pour les petites associations qui ont peu de moyens, par exemple, le fait de ne pas être présent localement constitue un véritable obstacle au développement. Même les projets numériques (de type plateforme ou site totalement dématérialisé) organisent des événements sur les territoires.

Le dispositif comprend un financement, pour développer l'action, une fois l'action développée, le financement terminé, comment la pérennisation des innovations est-elle envisagée/envisageable ?

Tous les projets n'en sont pas au même stade. L'un des facteurs clés de la pérennisation, c'est le renforcement des structures elles-mêmes: l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences « supports » comme la communication, la gestion, la recherche de financement peut permettre de renforcer les capacités d'action des structures dans la durée. Bien-sûr, les gros réseaux associatifs sont déjà « armés » mais la professionnalisation change tout pour des structures plus petites ou plus jeunes.

La question du financement à long terme est évidemment centrale. La plupart des porteurs, à des stades et de manières différentes, s'inscrivent dans une logique de diversification de leurs sources de financement pour prendre le relais de *La France s'engage*. Mais d'autres approches sont intéressantes à souligner avec des réflexions sur la conception même des projets pour qu'ils se portent eux-mêmes dans la durée, notamment, en impliquant directement des acteurs locaux dans la mise en œuvre. Les structures qui sont à la fois les mieux outillées en interne (capacités d'animation de réseau, forte structuration et outillage du projet...) et les plus ancrés territorialement sont les plus à même de trouver de tels équilibres.

Les auteurs : Rodolphe Ejnes, Cécile Kula (*Cabinet Geste*), Elise Picon (*Itinere Conseil*), François Cathelineau, Manon Réguer-Petit, Emmanuel Rivat (*Agence Phare*), Olivier Merelle (*Planète publique*). **Coordination :** (MAFEJ-INJEP) Aude Kerivel. **Maquettage :** (BCOM) Camille Assouline



Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France - 75650 Paris cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
www.experimentation.jeunes.gouv.fr

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF **LA FRANCE S'ENGAGE**

LES ENSEIGNEMENTS



Lancée par le Président de la République, *La France s'engage* a vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter le changement d'échelle de projets d'innovation sociale, portés bénévolement par des acteurs associatifs, des fondations ou des entreprises, pour relever de nouveaux défis auxquels les modes d'intervention classiques des pouvoirs publics n'ont pas encore eu l'opportunité de répondre. Depuis 2014, date de son lancement, 93 lauréats ont bénéficié d'une aide financière de plus de 38 millions d'euros, d'un accompagnement et d'une évaluation. L'évaluation des projets répartis par thématique visait à :

- Repérer les types et acteurs des innovations
- Observer les modalités, les freins et leviers de changement d'échelle
- Documenter la plus-value du dispositif



LA COLLABORATION AVEC LES ACTEURS INSTITUTIONNELS : UN ENJEU FONDAMENTAL POUR LE DÉVELOPPEMENT D'INNOVATIONS SOCIALES

L'évaluation du dispositif *La France s'engage*, en particulier dans le champ de l'emploi et de l'insertion, fait apparaître un enjeu majeur : celui des relations partenariales entre acteurs de l'innovation sociale et les acteurs institutionnels (représentants de l'Etat, Service Public de l'Emploi (SPE), collectivités territoriales...). Dans un contexte de crise ayant engendré une forte détérioration de la situation du marché du travail, malgré l'intervention de l'Etat et des acteurs du SPE élargi, des problèmes persistent et des besoins apparaissent non ou mal couverts.

Force est de constater que les pouvoirs publics ne sont pas en capacité d'apporter des réponses à l'ensemble des situations existantes. En cela, il existe un besoin de développer des complémentarités et le champ de l'innovation sociale est un riche vivier présentant de forts potentiels. En effet, il permet de :

- Détecter des nouveaux besoins dans la société et y répondre de manière réactive
 - Toucher des populations ciblées (en termes de public et de territoire) qui ne sont pas ou peu concernées par une démarche globale
 - Développer des actions nouvelles à l'heure où les financements publics se raréfient.
- Ces démarches innovantes sont portées notamment par des associations, qui par leurs actions s'inscrivent dans des logiques complémentaires à l'action publique.

Le programme LFSE s'inscrit dans cette volonté d'accroître les collaborations entre acteurs institutionnelles et innovateurs sociaux. Il a ainsi vocation à apporter un soutien financier à des projets d'innovation sociale, afin d'opérer un « choc de simplification » dans la mise en œuvre de projets utiles socialement. Le dispositif a pu permettre, par exemple, de faciliter la construction de relations partenariales avec le SPE, de « rassurer » des collectivités locales pour s'engager financièrement dans un projet, ou encore de simplifier des démarches administratives en donnant accès aux interlocuteurs pertinents dans les institutions.

Malgré ces collaborations effectives, des freins persistent dans la construction de partenariats entre ces différents acteurs. Peuvent notamment exister :

Du côté des acteurs institutionnels

- Une certaine frilosité des acteurs publics face à une démarche innovante, vécue comme une concurrence ou remise en cause de leur offre de services (cela s'observe avec le SPE dans le champ de l'emploi et de l'insertion, mais peut également s'observer dans le champ de l'éducation avec l'Education Nationale par exemple).
- Une difficulté à construire des complémentarités entre les « offres de services », à sortir d'une logique d'action cloisonnée par les dispositifs.

Du côté des innovateurs sociaux

- Une complexité pour les porteurs à identifier les acteurs pertinents, à être reconnus par eux, ou encore à maîtriser le « langage » institutionnel...
- Une crainte de voir son projet « institutionnalisé », de perdre son sens premier, son « ADN ».

Des deux côtés apparaît un enjeu d'adapter ses pratiques professionnelles, de développer de nouvelles approches mais aussi de se faire confiance. Cette collaboration est le meilleur moyen de répondre à des besoins des publics en évolution permanente. L'évaluation montre ainsi que le soutien de la puissance publique est indispensable pour favoriser le développement des projets.